

三菱電機 2025年度 中間報告書 株主通信2025

2025年4月1日から2025年9月30日まで

目次

P.1 社長メッセージ

P.3 特集 デジタルによる

「イノベーターカンパニー」への変革

P.5 部門別概況



株主の皆さまには、平素から格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

ここに、2025年度上半期の概況と今後の取組みについてまとめました「株主通信2025」をお届けいたしますので、ご高覧ください。

2025年12月

Changes for the Better

執行役社長

President & CEO

漆 間 啓

Kei Uruma

現中期経営計画期間の主な取組み

2021年度から始まった現中期経営計画期間では、事業の成長と社会・環境課題の解決に向けて取り組んできましたが、2025年度はその最終年度となります。これまで私が進めてきた取組みは大きく4つあります。

1つ目は、成長戦略の推進です。三菱電機グループのありたい姿として、私は「循環型 デジタル・エンジニアリング企業」を掲げました。そして、ありたい姿の実現と企業価値の最大化に向けて、成長性と収益性・資産効率の観点から事業ポートフォリオ戦略を強化し、戦略的な成長投資や事業保有意義の見極めを進めてきました。2024年5月にはデジタル基盤「Serendie」を発表し、データを活用した新たな価値創出の活動を加速しています。

2つ目は、経営基盤の変革です。成長戦略の推進にあたっては、事業本部という縦軸とともに、事業領域を横断する横軸も強くする必要があります。そこで、社会課題を起点として関連の深い複数の事業本部を括り、2022年度からビジネスエリア経営体制をスタートさせました。ビジネスエリアオーナーは投資家の視点で、収益性や資産効率の低い製品・事業や、他事業とのシナジーが小さい事業を整理してリソースをシフトするなど、ROICを主な指標として経営効率を高めることを意識するとともに、ビジネスエリア内での連携を促しています。加えて、ビジネスエリアを横断する全社的な取組みも進展しています。

3つ目は、サステナビリティ推進体制の整備です。既存の事業や組織の枠を超えた包括的・戦略的な活動を進めるため、2024年4月にサステナビリティ・イノベーション本部を設置しました。社会・環境課題の解決と三菱電機グループの事業成長を両立させる新事業の創出に向けて、また、2030年度までの自社工場・オフィスからの温室効果ガス排出量実質ゼロと2050年度までのバリューチェーン全体での温室効果ガス排出量実質ゼロを目指して、同本部が全社の活動をけん引しています。また、非財務情報の開示義務化に向けたグループ・グローバルの体制整備にも本格的に着手しました。

4つ目は、3つの改革（品質風土改革、組織風土改革、ガバナンス改革）の推進です。品質風土改革では、品質改革推進本部を立ち上げ、担当執行役に社外の人財を起用するとともに、各製作所の製品の品質に関して本社がチェック機能を果たせるよう大きく体制を変えました。組織風土改革では、全社変革プロジェクトを立ち上げ、「上にものが言える風土」「失敗を許容する風土」「共に課題を解決する風土」を醸成すべく変革に取り組

みました。2025年度からは、各職場で従業員一人ひとりが考えながら自走するステージに移行し、より良い組織風土を目指して変革を続けています。ガバナンス改革では、指名委員会等設置会社として取締役会の実効性を向上すべく、取締役会・法定三委員会はいずれも独立社外取締役が議長・法定委員会委員長を務め、かつ過半数を占める構成としました。

イノベティブカンパニーへの変革

こうした様々な取組みを進めてきた一方で、私はこれまでの三菱電機グループは既存の事業運営を重視するオペレーショナルカンパニーであったとも感じています。2025年度からは過去の蓄積を活かしつつ、事業の成長と社会・環境課題の解決に貢献する取組みをこれまで以上に進めます。そしてありたい姿の実現を加速すべく、リスクを恐れず新たな発想で価値を創出していくイノベティブカンパニーへの変革に踏み出します。そのために私たちは3つの取組みを進めていきます。

1つ目は、新たな価値の創出に向けた成長投資とビジネスモデルの変革です。私たちが今後目指す方向性は、技術のシナジーが生み出す強いコンポーネントに、Serendieを活用してデジタルを掛け合わせた両輪での成長です。そのために既存事業の強化に加え、事業間のシナジー創出や、AI・デジタル領域の強化に向けてM&Aも含めた成長投資を戦略的に進めます。同時に、Serendieによるビジネスモデルの変革を加速します。Serendieは、事業本部間の壁を打破し、今まで融合することのなかった異なる領域のコンポーネントやシステム、サービスから集約されたデータや知見の出会いを創り出すデジタル基盤です。お客様に提供したコンポーネント等から得られるデータを分析することで、お客様と共に潜在的な課題を見出し、ソリューションやサービスを創出していきます。また、従来のお客様の先の利用者等にも付加価値を提供することで、お客様層の拡大を図ります。そして、現場で得られたデータや知見をフィードバックすることで、コンポーネントの更なる強化にもつながっていきます。

2つ目は、経営体質の強靱化です。ありたい姿の実現に向けて、更なる収益性改善の取組みを進めます。また、資本適正化の観点では、総還元性向を50%以上とする方針を定めました。適切な配当や自己株式取得により、株主・投資家の皆さまからのご期待に応える還元に継続的に努めます。

そして、これらの取組みを通じて、ROE10%の早期達成を目指します。成長投資に関しては、1兆円の新たなM&A投資の枠を設けましたが、これは事業見極めによる縮小均衡に陥ること

なく、成長領域を拡大・創出したいとの考えからです。

3つ目は、より一層のサステナビリティの推進です。私は社長に就任して以来、従業員一人ひとりが「トレード・オン」の活動に挑み、サステナビリティの実現に向けて本気で取り組んでいく必要があると社内外に発信し続けています。「トレード・オン」とは、社会・環境課題の解決と事業成長をトレード・オフとみなすのではなく同時に成し遂げる考え方です。三菱電機グループがこれまで強化してきた様々な分野での取組みを組み合わせ、「トレード・オン」の活動を加速させる新たなイノベーションの創出を強く期待しています。同時に、経営陣は従業員一人ひとりが力を最大限に発揮できる仕組みを整える必要があります。三菱電機グループの人的資本経営の基本理念は「人と共に成長し、人財の力で未来を拓く」です。グループ・グローバルでの適正配置と人財開発を行うとともに、2024年4月に刷新した人事制度とグローバル人財情報基盤の整備によって個と組織が連動して成長する仕組みを構築することで、「人と組織が共に成長する人財マネジメント」への変革を加速していきます。

2025年度上半期の振り返り

2025年度上半期(4月～9月)における景気は、日本では堅調な設備投資や個人消費の持ち直しにより、緩やかに回復しました。米国では、追加関税による駆け込み需要の反動や雇用環境の悪化により減速感がみられました。欧州では、安定的な物価や堅調な賃金動向、利下げ等を背景に緩やかに持ち直しました。中国では、不動産不況や内需の弱さが継続し、引き続き低調となりました。

このような状況の中、2025年度中間連結会計期間の業績は、以下のとおりとなりました。

■ 売上高

売上高は、為替円高の影響はありましたが、インフラ部門を中心とした増加により、前中間連結会計期間比889億円増加の2兆7,325億円となりました。インフラ部門では、社会システム事業は国内の交通事業や公共事業、海外向けUPS*事業で増加、エネルギーシステム事業は国内外の電力流通事業で増加し、防衛・宇宙システム事業は防衛システム事業の大口案件により増加しました。ライフ部門では、ビルシステム事業はアジア(除く中国)・国内向けで増加し、空調・家電事業は価格改善の効果に加え、欧州・北米・国内での家庭用・業務用空調機器などが増加しました。デジタルイノベーション部門では、製造DXソリューション事業、ITインフラ・セキュリティ事業が増加しました。インダストリー・モビリティ部門では、FAシステム事業はスマートフォン、AI関連の設備投資や工作機械関連需要により増加しましたが、自動車機器事業は中国における日系自動車メーカー

イノベティブカンパニーへの変革は企業理念の体現

イノベティブカンパニーへの変革と申し上げましたが、新たな発想をビジネスへと育てるためには、何より私たち自身が創造的で柔軟な思考を持たなくてはなりません。約3年にわたって組織風土改革を進めたことで、従業員が自分たちの職場を自分たちで良くする動きが生まれるようになりました。一人ひとりが自身で考えながら走り、自ら変革を進める「自走する組織」であり続けるべく、今後も全社一丸となって変革に取り組んでいきます。

三菱電機グループの企業理念の中に、「たゆまぬ技術革新と限りない創造力」という言葉があります。イノベティブカンパニーへの変革は、私たちが企業理念を体現することでもあるはずです。こうした想いと変革への決意を新たに、活力とゆとりある社会の実現に向けて前進いたします。ステークホルダーの皆さまには、今後も変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。

の販売減少による影響や、北米向けカーマルメディアなどが減少しました。セミコンダクター・デバイス部門では、パワー半導体の需要停滞の継続により減少しました。

*UPS(Uninterruptible Power Supply)：無停電源装置

■ 営業利益

営業利益は、ライフ部門、デジタルイノベーション部門での減益はありましたが、インフラ部門、インダストリー・モビリティ部門、セミコンダクター・デバイス部門での増益により、前中間連結会計期間比476億円増加の2,243億円となりました。営業利益率は、売上原価率の改善などにより、前中間連結会計期間比1.5ポイント改善の8.2%となりました。

売上原価率は、為替円高の影響はあったものの、価格改善やインフラ部門の改善などにより、前中間連結会計期間比1.0ポイント改善しました。販売費及び一般管理費は、前中間連結会計期間比271億円増加し、売上高比率は前中間連結会計期間比0.2ポイント悪化しました。その他の損益は、前中間連結会計期間比185億円増加し、売上高比率は前中間連結会計期間比0.7ポイント改善しました。

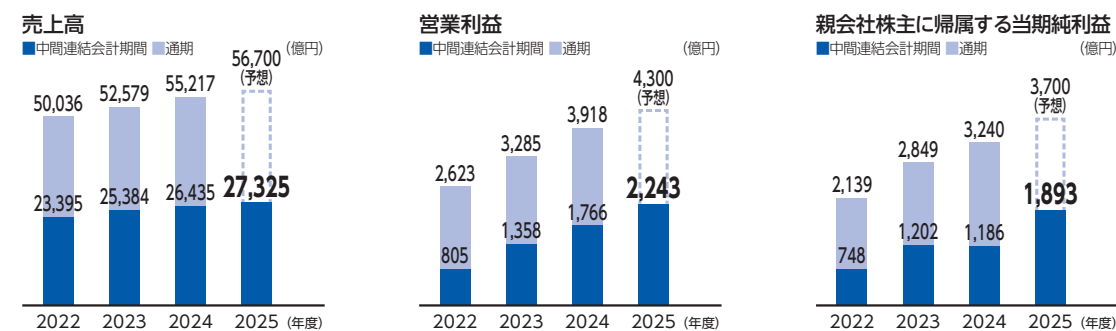
■ 税引前中間純利益

税引前中間純利益は、営業利益の増加などにより、前中間連結会計期間比772億円増加の2,539億円、売上高比率は9.3%となりました。

■ 親会社株主に帰属する中間純利益

親会社株主に帰属する中間純利益は、税引前中間純利益の増加などにより、前中間連結会計期間比707億円増加の1,893億円、売上高比率は6.9%となりました。

中間連結会計期間決算ハイライト

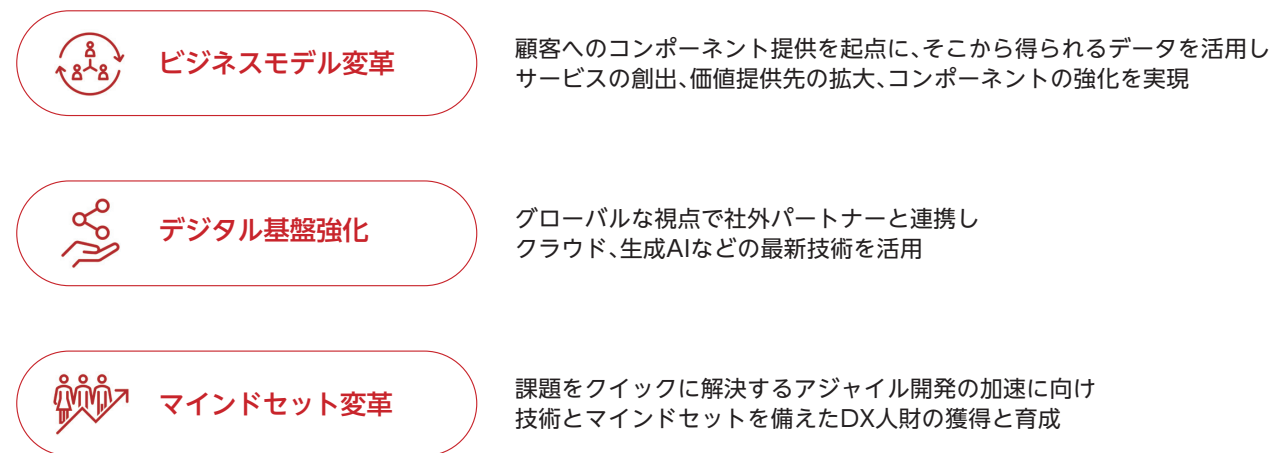


※ 各予想値は、2025年10月31日に公表したものです。

デジタルによる「イノベティブカンパニー」への変革 コンポーネントに加え、データを駆使した顧客中心のビジネスモデルへ

当社は「イノベティブカンパニー」への変革を掲げています。製品から得られるデータを活用してお客様や社会の課題を解決するソリューションを提供する、より付加価値の高いビジネスへと変革を進めています。変革を実現するために重要な3つのテーマをご紹介します。

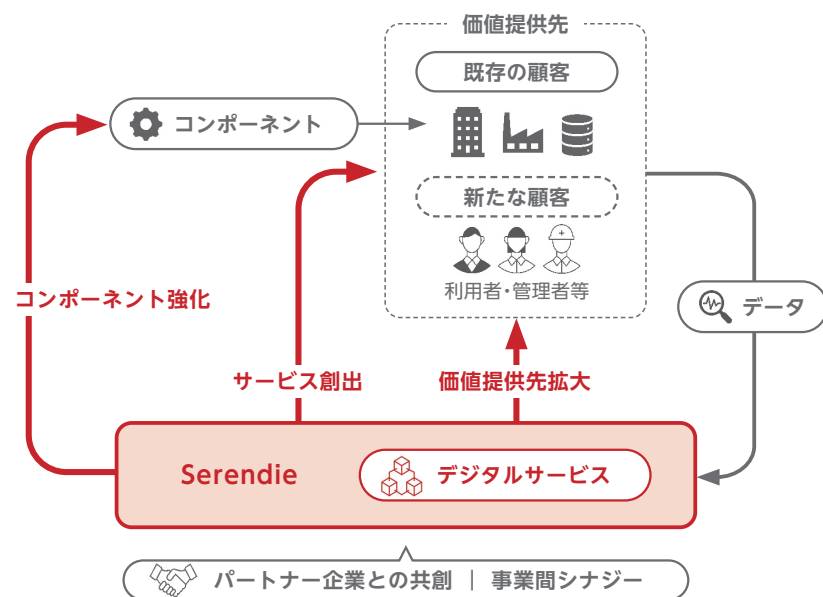
変革を実現するために重要な3つのテーマ



ビジネスモデル変革 | Serendieによるビジネスモデルの変革

コンポーネントを利用することで生まれるデータを起点にビジネスモデルの変革を推進

Serendie(セレンディ)は、データ活用を通じて事業横断型のサービスを創出するためのデジタル基盤です。「思いがけない発見」や「偶然がもたらす幸運」を意味するSerendipity(セレンディピティ)と、Digital Engineering(デジタルエンジニアリング)を掛け合わせて名付けられました。家庭から宇宙まで、あらゆる領域から集めたデータ。最先端の技術力とプロフェッショナルの創造力。それらを掛け合わせ、お客様やパートナーの皆さまとともに、アジャイルに、持続的に、新たな価値を生み出します。Serendieでは三菱電機の既存事業の知見・技術を活かしながら、領域を横断し、データ・DXソリューションと掛け合わせた新しいソリューションを生み出します。



サービス創出

データを分析し、課題解決に向けたサービスを新たに創出

価値提供先拡大

既存の顧客から、その先の利用者や管理者へ価値の提供先を拡大

コンポーネント強化

設計・製造の知見に現場の使用データを組み合わせ、コンポーネントをさらに強化

Serendie関連事業 **1.1兆円** (2030年度売上高)

デジタル基盤強化 | 共創空間「Serendie Street Yokohama」

横浜アイマークプレイス内に社外との共創エリアを新設し、事業DXの推進を加速



詳細はこちら

当社は、社内外や国内外の多様な人材・データ・技術が集うことで、これまでにない新たな価値を創出するための共創空間「Serendie Street Yokohama」を2025年1月にオープンしました。

新設した社外との共創エリアでは、社内外の人材・データ・技術を一堂に結集し、偶発的な出会いから生まれるひらめきを活かした新たな価値の創出に向けて、様々なコミュニティやプロジェクトが日々活動します。多様な知識や技術の組み合わせによる顧客やパートナーとの共創活動を通じて、未知なる価値を創出し、社会の課題解決を目指します。

今後の予定・将来展望としては、「Serendie Street Yokohama」を活用することで、多様な知識・技術を組み合わせたスクラム活動を加速し、新たな価値を提供するソリューションを創出していきます。また、「Serendie」を活用した価値共創プログラムのグローバル展開を見据え、事業DX推進を担う「Serendie Street Global」への拡大を図ります。



マインドセット変革 | DX人材拡充に向けた取組み

三菱電機「DXイノベーションアカデミー」が描く成長ストーリー



詳細はこちら



2025年4月、当社に「DXイノベーションアカデミー（以下、DIA）」という新たな学びの場が誕生しました。

DIAは、三菱電機グループのDX人材を体系的に育成するための機関です。当社が掲げるイノベティブカンパニーへの変革の実現においては、DXを支える人材をしっかりと育てていく必要があると考えています。2030年度までにグループ全体で2万人のDX人材確保を目指しており、その実現に向けた人材育成の要となる育成機関として、今年4月に設立しました。

技術やスキルの習得はもちろんですが、それ以上に重要なのはイノベティブでチャレンジングな考え方やマインドへの変化です。学んだことが事業に戻ったあとに広がっていく、そんな波及効果を期待しています。DIAがDXを通して、新たな“挑戦”の風土を醸成する場になればと考えています。

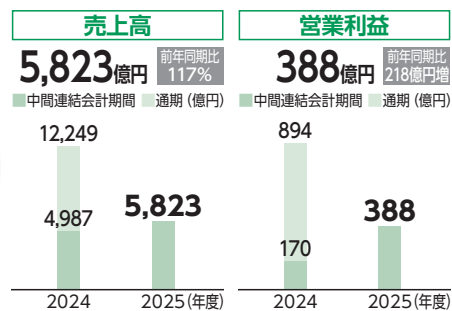
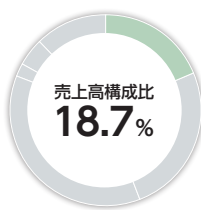
詳細はこちら

「Serendie」特設サイト <https://www.MitsubishiElectric.co.jp/serendie/>



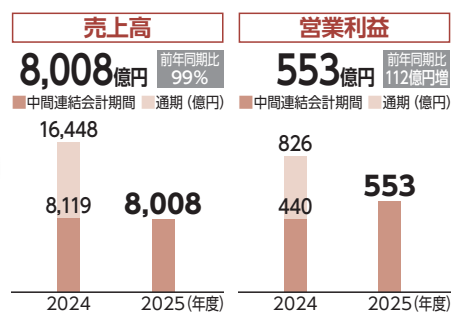
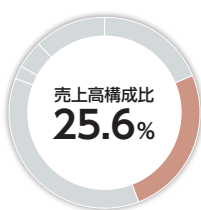
インフラ

上半期の概況



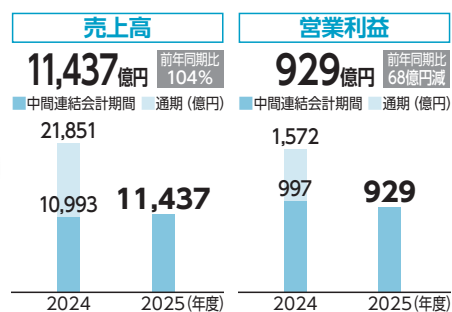
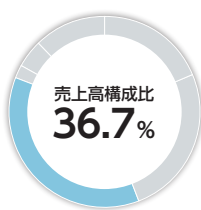
インダストリー・モビリティ

上半期の概況



ライフ

上半期の概況



SMR-300向け計装制御システム

当社は、米国Holtec社が開発中の小型原子炉「SMR-300*」向けの計装制御システムの設計契約を締結。計装制御システムは原子力発電所の安全運転を支える制御・監視システムで、当社は、本締結によりSMR-300の計装制御システムに関する設計を加速し、2030年に北米市場において市場投入を目指します。

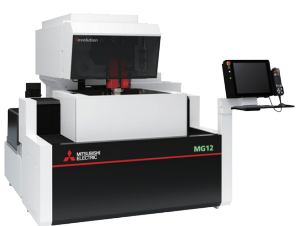


©Holtec International

*事故時に外部からの電源や冷却材の供給なしで炉心冷却が可能な、高い安全性と信頼性を兼ね備えた次世代型の小型原子炉

ワイヤ放電加工機「MGシリーズ」

製造業を取り巻く環境は昨今大きく変化しており、熟練作業者の減少や労働力不足への対応、脱炭素社会の実現に向けた取組みが日々重要性を増してきています。その中で、2025年7月より新たに発売したワイヤ放電加工機「MGシリーズ」は、放電加工機開発以来長年蓄積した技術をベースに、当社のAI技術「Maisart」など最先端の技術を搭載し、「誰でも簡単に高品位加工」「止まらない機械」「省エネ」といった3つの製品コンセプトの実現を通じて、お客様の抱える社会課題の解決に貢献してまいります。



三菱電機株式会社 株主通信2025

社会を支えるインフラの安定稼働やカーボンニュートラルを実現するとともに、日本・アジアの安全保障に貢献

社会システム事業

受注高は海外の交通事業の大口案件の減少などにより前年同期を下回りましたが、売上高は国内の交通事業や公共事業、海外向けUPS事業の増加などにより前年同期を上回りました。

エネルギーシステム事業

受注高は国内外の発電事業の増加により前年同期を上回り、売上高は国内外の電力流通事業の増加などにより前年同期を上回りました。

防衛・宇宙システム事業

受注高は防衛システム事業・宇宙システム事業の大口案件の増加により前年同期を上回り、売上高は防衛システム事業の大口案件の増加により前年同期を上回りました。

コアコンポーネントとデジタル技術で未来の“ものづくり”と“快適な移動”を支える

FAシステム事業

スマートフォン、AI関連の設備投資や工作機械関連需要の増加などにより、受注高・売上高ともに前年同期を上回りました。

自動車機器事業

中国における日系自動車メーカーの販売減少による影響や、北米向けカーマルチメディアの減少などにより、売上高は前年同期を下回りました。

あらゆる生活空間において、快適で安全・安心な環境を創造するソリューションを提供

ビルシステム事業

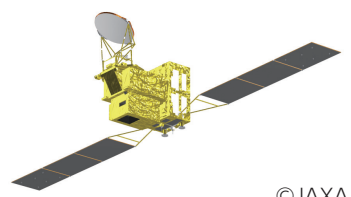
受注高は国内向けの増加などにより前年同期を上回り、売上高はアジア（除く中国）・国内向けの増加などにより前年同期を上回りました。

空調・家電事業

価格改善の効果に加え、欧州・北米・国内での家庭用・業務用空調機器の増加などにより、売上高は前年同期を上回りました。

温室効果ガス・水循環観測技術衛星「いぶきGW」

2025年6月29日にH-IIAロケットによって打ち上げられ、搭載されている「温室効果ガス観測センサ3型：TANSO-3」及び「高性能マイクロ波放射計3：AMSR3」による初観測データを確認しました。



©JAXA

いぶきGWの観測データは、今後、地球温暖化対策や気象予測、漁業など多方面への利活用が期待されます。

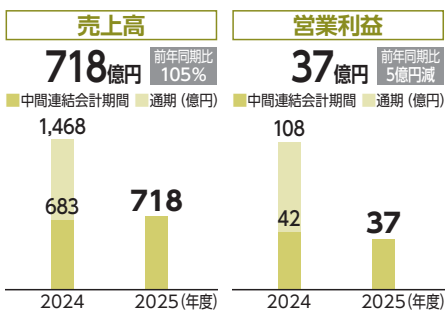
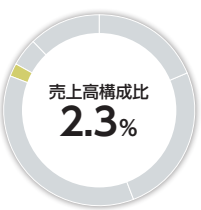
「Japan Mobility Show 2025」出展

三菱電機モビリティ株式会社は「Japan Mobility Show 2025」に出展しました。同社は「社会と共に変わる。社会を共につくる。」というコンセプトのもと、社会の変化に柔軟に適応し、多彩なパートナーと連携しながら、交通事故、地球環境への負荷、労働力不足等の社会課題の解決に向けた取組みをご紹介します。また、同社の高精度な機器（コンポーネント）を通じたデータの取得と活用による価値拡充の事例も展示しました。



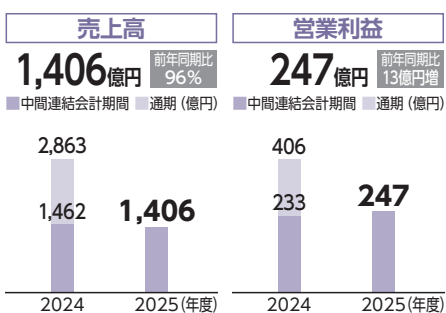
デジタルイノベーション

上半期の概況



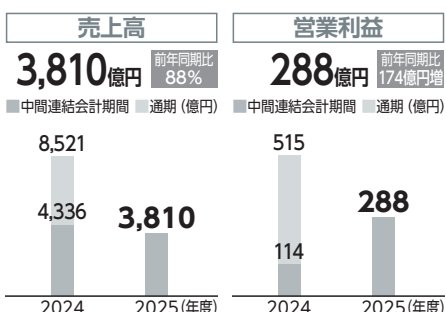
セミコンダクター・デバイス

上半期の概況



その他

上半期の概況



りんごの搾りかすを原料としたエレベーターの手すりカバー

りんごジュース製造の際に発生する、りんごの搾りかすを原料とした合成皮革を使用したエレベーターかご内の手すりカバーを開発しました。今回開発した手すりカバーは、植物由来のバイオマス素材として、りんごの搾りかすなどを原料にした合成皮革を採用した業界初の手すりカバーです。従来の合成皮革と比べて石油由来原料の使用を削減（りんごの搾りかすの場合25%削減）することができ省資源につながるほか、従来廃棄していたりんごの搾りかすをアップサイクルすることで、食品廃棄物の削減、CO₂削減に寄与します。



Nozomi Networks,Inc.完全子会社化

当社が持つOT*領域における強みと、Nozomiが持つ最先端セキュリティ技術の融合によりグローバルNo.1のOTセキュリティソリューションプロバイダーを目指します。



また、当社とNozomiの多種多様な顧客基盤からセキュアに得られるデータを活用し、Serendie関連事業をグローバルで飛躍させます。

*OT(Operational Technology):制御・運用技術

NW・ITインフラ、IT/OTセキュリティ及びAI活用ソリューションなどを提供し、お客様の成長と社会課題の解決に貢献

情報システム・サービス事業

製造DXソリューション事業、ITインフラ・セキュリティ事業などの増加により、受注高・売上高ともに前年同期を上回りました。

半導体の「進化」と「革新」で社会の変化を先導する

セミコンダクター・デバイス事業

受注高はパワー半導体の減少などにより前年同期を下回り、売上高は通信用光デバイス、電鉄・電力向けパワー半導体の増加はありましたが、産業、自動車向けパワー半導体の減少により前年同期を下回りました。

その他
売上高は物流の関係会社の持分法適用会社化に伴う減少などにより、前年同期を下回りました。

インド新工場にてルームエアコンの量産開始

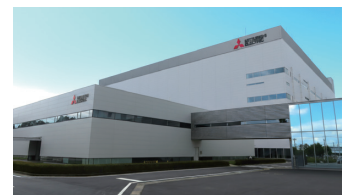
需要増加が見込まれるインドの空調冷熱システム事業の拡大に向け、約267億円を投資し、空調機と空調機器用圧縮機の工場を建設。2025年10月よりルームエアコンの量産を開始しました。消費地生産を開始することで、今後の需要増加に対応した製品の安定供給を図ります。



SiCパワー半導体の生産体制強化に向け新工場棟を竣工

近年、脱炭素社会の実現に向けた世界的な省エネ志向が高まっており、パワー半導体市場の中長期的な成長が見込まれています。特にSiCパワー半導体は、電気自動車向けをはじめ、様々な応用分野において更なる市場の広がりが見込まれ、GX(Green Transformation)実現への貢献が期待されています。

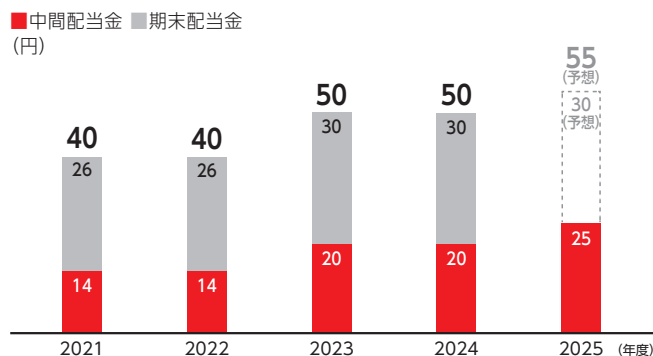
当社は、この市場拡大を見据え、熊本県泗水地区にSiCウエハの大口径化(8インチ)に対応した新工場棟を建設し、2025年9月に竣工しました。今後も市況に合わせた生産能力の増強を実施し、高い生産効率の実現と更なる事業拡大を目指します。



配当金のお支払いについて

- 2025年度の間接配当金につきましては、**1株当たり25円(税込み)**をお支払いすることといたします。「配当金領収証」にてお受け取りの株主さまは、2026年1月9日(金)までにゆうちょ銀行でお受け取りください。

ご参考 1株当たり配当金推移



- 配当金は、定款の規定により、支払開始の日から満3年を経過いたしますと、お支払いできなくなりますので、お早めにお受け取りください。
- 支払開始の日から満3年を経過していない未受領の配当金については、株主名簿管理人(三菱UFJ信託銀行)にてお支払いいたします。

※2025年度の期末配当金は30円の予想です。

住所・氏名の変更、配当金の受領方法の指定・変更、単元未満株式の買取り・買増し請求等の手続きのご案内

- 原則、口座を開設されている口座管理機関(証券会社等)で承りますので、口座を開設されている証券会社等にお問い合わせください。

ご注意 特別口座をご利用の株主さまへ

- 特別口座に記録されている株式を株式市場で売却したり、特別口座を通じて株式市場にて株式を購入することはできません。
- 特別口座に株式をお持ちの株主さまがお取引をされる場合には、あらかじめ一般口座への振替が必要になります。
- 特別口座に記録された株式に関する各種手続きにつきましては、特別口座管理機関(三菱UFJ信託銀行)にお問い合わせください。

株式事務のご案内

事業年度	毎年4月1日から翌年3月31日まで
定時株主総会議決権行使株主確定日	3月31日
定時株主総会開催時期	6月下旬
剰余金の配当支払株主確定日	期末配当金：3月31日 中間配当金：9月30日

公告掲載ウェブサイト

<https://www.MitsubishiElectric.co.jp/investors/library/01/>
 ただし、事故その他やむを得ない事由によって電子公告による公告を行うことができない場合は、日本経済新聞に掲載して行います。

株主名簿管理人・特別口座管理機関 三菱UFJ信託銀行株式会社

郵送先 〒137-8081
 新東京郵便局私書箱第29号
連絡先 TEL: 0120-232-711 (フリーダイヤル)
 (土・日・祝日等を除く平日9:00~17:00)
ページ <https://www.tr.mufig.jp/daikou/>
 よくあるお問合せは二次元コードからご確認ください。



投資家情報サイトのご案内

最新の決算情報など、経営に関する様々な情報を随時掲載しています。「個人投資家の皆さまへ」のページでは、業績にまつわるデータや事業内容などの様々な情報を個人投資家の皆さまに向けてわかりやすくご案内していますので、ぜひご覧ください。



三菱電機 投資家情報 <https://www.MitsubishiElectric.co.jp/investors/>